

Perfekt arbeiten im Team

Engagierte Mitarbeiter will jeder Chef, doch oft erschweren schlechte Kommunikation oder Demotivation die Zusammenarbeit. Mit moderner Führung und optimaler Gruppenzusammensetzung lässt sich das ändern

Von Sandra Rauch

Den Betrieb hat Sabine Wiedmann von ihrem Vater übernommen, seinen Führungsstil nicht. Der Senior hatte „von oben durchdelegiert“. Dass Mitarbeiter zum Teil gegeneinander arbeiteten wurde nie thematisiert. Tochter Sabine wollte so nicht weitermachen, sie wünscht sich von ihrem Team Eigenverantwortung und einen fairen Umgang. „Ich möchte, dass jeder mitdenkt und Feedback gibt, was draußen los ist“, sagt die Chefin von Wiedmann Holzleimbau im südbadischen Rheinfelden-Minseln.

Heute wird im Betrieb transparent kommuniziert. Geschäftsleitung, Führungskräfte und Arbeitsgruppen besprechen sich regelmäßig. Auch die Chefs – Sabine Wiedmann und ihr Mann Ralf Burgert – berichten offen über die Auftragslage.

Ein solcher teamorientierter Führungsstil setzt sich im Handwerk vor allem bei jüngeren Chefs immer mehr durch. Mitarbeiter sollen und wollen heute Verantwortung übernehmen und auf Augenhöhe miteinander arbeiten. Doch so erwünscht gut funktionierende Teams sind, in der Praxis fühlen sich viele Chefs, als würden sie einen Sack Flöhe hüten.

„Leute arbeiten gegeneinander, es bilden sich Grüppchen oder es fehlt die Motivation“, hat Business-Coach Johann Bertele von der Firma Pro-



Im Betrieb von Sabine Wiedmann (rechts) sollen Mitarbeiter ohne Vorbehalte über Probleme sprechen können.

Foto: Horatio Gollin

gressive Coaching in vielen Betrieben beobachtet. Im Extremfall gefährdet diese „negative Teamarbeit“ sogar die Existenz des gesamten Betriebs. Der Gallup-Engagement-Index 2015 zum Arbeitsumfeld und Füh-

rung in Deutschland unterstreicht diese Einschätzung. Demnach entstehen durch „innere Kündigung“ jedes Jahr volkswirtschaftliche Kosten von bis zu 95 Milliarden Euro. Bezogen auf die Beschäftigten im Handwerk heißt das: Ein Team aus „Dienst-nach-Vorschrift-Machern“ kostet jeden Unternehmer rund 12.000 Euro im Jahr.

„Vom Azubi bis zum Meister weiß jeder: Alle sind wichtig.“

Unternehmerin Sabine Wiedmann

Um statt des Sacks Flöhe einen effizienten Ameisenhaufen zu organisieren, müssen im ersten Schritt Ziele, Spielregeln und Wege der Kommunikation vereinbart werden. Oft zeigen sich hier bereits grundlegende Defizite, wie Coach Johann Bertele beobachtet hat: „Ist etwa in Teams keine Wertschätzung vorhanden, gerät die gemeinsame Sache schnell aus dem Blick.“ Betriebe sollten sich deshalb auf Werte wie gegenseitige Achtung und offene Kommunikation verständigen – und deren Umsetzung immer wieder trainieren. „Diese Entwicklung braucht Zeit und Pflege.“

Im Betrieb von Sabine Wiedmann waren etwa viele Mitarbeiter nicht

gewohnt, offen über Probleme zu reden. „Immer wieder gab es auch Missverständnisse“, erinnert sich die Unternehmerin. Sie selbst musste lernen, „mit klaren Aussagen eine eindeutige Linie zu verfolgen“. Heute freut sich Wiedmann über den Erfolg ihrer Führung: „Die Stimmung ist besser geworden. Vom Azubi bis zum Meister weiß jeder: Alle sind wichtig.“ Das wirkt sich direkt auf die Zusammenarbeit aus. „Es gibt weniger Fehler und Kompetenzgerangel. Bei Auftragspitzen unterstützen sich die Arbeitsgruppen gegenseitig.“

Neben einer gemeinsamen Basis an Werten spielt auch die richtige Zusammensetzung des Teams eine Rolle. Vor allem persönliche Eigenschaften sind hier entscheidend: „Am besten funktionieren Teams, die gemeinsame Werte teilen und an einem Strang ziehen, aber aus unterschiedlichen Persönlichkeitstypen bestehen“, sagt Unternehmensberater Frank Scheelen. Ein beliebter Fehler sei, Positionen nach Sympathie zu besetzen: Menschen mit gleichen Verhaltensweisen erzeugen zwar Harmonie, Ideenvielfalt und Effizienz bleiben aber auf der Strecke.

Mit Hilfe von Diagnose-Tools, etwa dem vom Scheelen-Institut angebotenen Online-Test „Insights MDI“,

lassen sich Persönlichkeitstypen schnell bestimmen. Ziel ist, Mitarbeiter typgerecht einzusetzen und zu motivieren, zum Beispiel indem man sie von ungeliebten – weil ihrem Wesen fremden – Aufgaben entlastet. Das Wissen um Motive verbessere nachhaltig die Kommunikation und den Umgang im Team, sagt Scheelen. „Man bekommt eine Gebrauchsanweisung für den Kollegen.“

Mitunter gerät Teamarbeit jedoch auch an Grenzen. Dann nämlich, wenn nur noch über Arbeit gesprochen wird, anstatt sie zu machen. So lenken E-Mails mit großen Verteilern, WhatsApp-Gruppen oder ständige Meetings oft mehr von der Arbeit ab, als der gemeinsamen Sache zu dienen. Managementforscher empfehlen deshalb zum Beispiel Kommunikationsprozesse in Teams zu verschlanken und ausreichend Raum zu schaffen für konzentriertes Arbeiten. Sabine Wiedmann und ihr Führungsteam haben etwa ihren regelmäßigen Dienstagmorgen-Treff abgeschafft. Heute finden kurzfristige einberufene Treffen immer dann statt, wenn „Probleme oder Informationen zu besprechen sind“.

Wie Sie Ihre Teamarbeit optimieren

Ziele festlegen

Definieren Sie im Team Ziele und Werte, in denen sich jeder wiederfindet (zum Beispiel Ausbau des Betriebs und Erhalt der Arbeitsplätze, Fairness in der Zusammenarbeit usw.). Erarbeiten Sie gemeinsam Pläne und Vorgehensweisen, wie sich diese Ziele erreichen lassen. Besprechen Sie in Einzelgesprächen, welches Engagement Sie sich von jedem Mitarbeiter wünschen. Auch Ihre Beschäftigten formulieren Ziele und benennen Schritte, um diese zu erreichen.

Regeln

Gute Zusammenarbeit braucht klare Spielregeln und die Disziplin, diese einzuhalten. Verdeutlichen Sie jedem Mitarbeiter, wie wichtig etwa regelmäßige Besprechungen oder das Einhalten von Terminen sind. Gehen Sie als Chef mit gutem Vorbild voran, indem Sie sich etwa an Vereinbarungen halten oder Änderungen und Fehler offen kommunizieren.

Kommunikation

Sorgen Sie für einen regelmäßigen, offenen und ehrlichen Austausch von Informationen. Im Mittelpunkt steht die Sache, achten Sie jedoch auch darauf wie etwas gesagt wird (Tonfall, Haltung, Sprache). Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, bei Unklarheiten nachzufragen und konstruktiv mit Fehlern umzugehen.

Eigenverantwortung

Beschreiben Sie den Gestaltungsspielraum der Teammitglieder genau. Diese „Leitplanken“ können je nach Person unterschiedlich eng gesetzt sein, zum Beispiel engere Vorgaben für Azubis. Kümmern Sie sich innerhalb dieser Grenzen nur um ernsthaftige Schwierigkeiten. Fordern Sie die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter und bringen Sie Wertschätzung und Lob zum Ausdruck.

Versuchen Sie Beschäftigte entsprechend ihrer Persönlichkeit einzusetzen und gegebenenfalls von bestimmten Aufgaben zu entlasten.

Konzentriert arbeiten

Organisieren Sie die Teamarbeit so, dass jeder ausreichend informiert ist, aber durch Besprechungen, E-Mails usw. nicht unnötig von der Arbeit abgehalten wird. Versuchen Sie etwa Meetings möglichst kurz zu halten und Verteiler nicht unnötig aufzublähen.

Silodenken vermeiden

Arbeiten Sie miteinander statt gegeneinander. Zwischen Arbeitsgruppen oder Abteilungen sollte kein Konkurrenzkampf bestehen. Mischen Sie bestehende Teams nach Möglichkeit öfter durch. Das fördert das gegenseitige Verständnis und ermöglicht Mitarbeiter bei Auftragspitzen flexibel einzusetzen.

Die Gewinner des Seifriz-Preises 2016



Transferpreis Handwerk + Wissenschaft (Seifriz-Preis): Mit dem Seifriz-Preis zeichnet die Fachzeitschrift *handwerk magazin* mit der Steinbeis-Stiftung und der Signal Iduna Gruppe Versicherungen und Finanzen Erfindungen aus, die ein Handwerksbetrieb zusammen mit einer Wissenschaftseinrichtung entwickelt und auf den Markt gebracht hat. Die drei Gewinnerteams sind in diesem Jahr: Kälteanlagenbaumeister Armin Schneider (3.v.re.) mit Prof. Werner Hofacker (re.) und Christoph Waltner (2.v.re.) für die Entwicklung eines Kondensations-Heutrockners, Hörgeräteakustikermeister Harald Bonsel (4.v.li.) mit Prof. Steffen Kreikemeier (5.v.li.) für ein Verfahren zur lauthheitsbasierten Anpassung von Hörgeräten. Kraftfahrzeugmeister Thomas Demeter (2.v.li.) mit Prof. Rolf Steinhilper (3.v.li.), Stefan Freiberger und Alexander Nagel (li.) für einen Servicestützpunkt für LED-Scheinwerferreparaturen.

Foto: KD Busch/handwerk magazin

SYSTEC fabeco
Gesellschaft für Stahlhallenbau mbH
Kompetent. Zuverlässig. Schnell.
92729 Weiherhammer
Tel. 096 05/922 48-0
www.systemec-fabeco.de

SYBAC
STAHL- UND HALLENBAU
Energiespar- & Gewerbebau
Am Forst 6 · 92637 Weiden · Tel: 0961/330 33 · www.sybac.de

HALLENBAU BÖHLING-KLUG GMBH
Max-Planck-Straße 2
46459 Rees
Tel. (0 28 51) 91 45-0
Fax. (0 28 51) 91 45-45
www.habeka.de
info@habeka.de

REGALE
neu & gebraucht
Palettenregale
Fachbodenregale
Kragarmregale
www.LUCHT-REGALE.DE
Telefon 02237 9290-0
E-Mail info@lucht-regale.de

A.M. hallenbau gmbh
Wir knacken jede Nuß – für Sie!
Ihr kompetenter Partner für Industrie- und Gewerbehallen
92237 Sulzbach-Rosenberg
Hauptstraße 51
Tel. 09661/8762-0 · Fax 8762-20
04249 Leipzig · An der Wendeschleife 9
Tel. 0341/4250 522 · Fax 4250 523
www.am-hallenbau.de

HALLEN FÜR INDUSTRIE, HANDWERK UND GEWERBE
GöSta Hallenbau
www.goesta-hallenbau.de info@goesta.de
GöSta Hallenbau GmbH · Artesgrün 14 · 92702 Kohlberg · Tel.: 09608-92344-0 · Fax: 92344-49

3S Werkstatt + Büro
massiv · schnell
variabel · preiswert
Katalog: 3S Selbstbau YA - 37081 Göttingen
Marschthalerweg 99 · Internet: www.3s-gewerbebau.de
Fax 0551-3839 038 · Tel: 0551-3839 000

TRAPEZBLECHE
Dachpfannenbleche, Isopanele, Kantteile + Zubehör
PROFILBLECH
MADE IN GERMANY
Top Qualität zu fairen Preisen!
HNB NORDBLECHE GMBH
Direkt ab Werk! · Turmtannen 8-9 · 49451 Holdorf
Tel: 0 54 94 - 10 08 · www.nordbleche.de

SDH
SERVICEGESELLSCHAFT
DEUTSCHES HANDWERK GMBH
GÜNSTIGE FIRMENWAGEN FÜRS HANDWERK
Alle Infos zu den Nachlässen finden Sie auf www.sdh-online.de
Wir beraten Sie gerne unter 089-921300530.
Ausgabe 20 vom 28.10.2016 · Anzeigenschluss 18.10.2016